

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA BANK NTT CABANG ENDE**

Oleh

1) Baharia Tajudin

Mahasiswa Program Studi Akuntansi

*e-mail:*

2) Sabulon Sayang

Dosen Program Studi Akuntansi

*e-mail:*

3) Apriana Marselina

Dosen Program Studi Akuntansi

*e-mail:* [aprilradja82@gmail.com](mailto:aprilradja82@gmail.com)

***Abstract***

*This study aims to determine the effect of each variable, namely budgeting, organizational commitment, and motivation on managerial performance at Bank NTT Ende Branch. The population in this study were branch managers, deputy leaders, heads of cash, head of units, deputy chief of cash, deputy head of units and section leaders at the Ende Branch NTT Bank involved in the process of budget participation totaling 30 people. The sample in this study used the census method because the entire population was sampled.*

*For the independent variable (X) in this study are budgeting participation (X1), Organizational Commitment (X2), Work motivation (X3). For the dependent variable (Y) in this study is Managerial Performance. The method used is quantitative research methods. This study uses primary data, namely questionnaires and secondary data, namely articles and journals. In this study using descriptive statistics, data quality test, classic assumption test, multiple regression analysis, and hypothetical test and analyzed using SPSS 24 application.*

*The results showed that the effect of budgeting participation had a significant effect on managerial performance, organizational commitment had a significant effect on managerial performance, motivation had a significant effect on managerial performance.*

***Keywords:*** Managerial Performance, Budgeting, Organizational Commitment and Motivation

## **1. Pendahuluan**

Pada era globalisasi dewasa ini, bangsa Indonesia dihadapkan pada kenyataan akan perubahan yang semakin cepat, dimana realitas akan berjalan dalam pola yang tidak teratur, dan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, sangat sulit, bahkan tidak dapat diprediksi. Dari hal tersebut manajemen dituntut untuk mengelola perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan entitas. Oleh karena itu manajemen memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan.

Anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang dicapai, tetapi juga anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap organisasi dan sebagai alat untuk koordinasi, komunikasi dan pengukuran kinerja (Chreington dan Kerts dalam Kurniati, 2008). Efektifitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran.

Kinerja manajemen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukan adanya suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Sidiq, 2009:3). Selain komitmen terhadap organisasi, perusahaan juga harus menyadari akan pentingnya motivasi kerja untuk mempertahankan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen. Motivasi akan sangat berpengaruh baik atau buruknya kinerja sebuah perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia bisnis yang semakin lama semakin berkembang.

Penelitian ini dilakukan di Bank NTT Cabang Ende yang beralamat Jln. Moh. Hatta 60, Ende, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Kabupaten Ende dengan Manajer 30 Orang. Dalam penyusunan anggaran pada Bank NTT Cabang Ende menggunakan penganggaran partisipatif yakni anggaran menggunakan sistem *bottom up* yang

dilaksanakan melalui masukan dari berbagai pihak dengan mempertimbangkan rencana kerja tahunan dan rencana strategis penyusunan anggaran. Lamanya penyusunan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan tertundanya pelaksanaan tugas manajer.

Rencana pemecahan masalah apakah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja manajerial.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Anggaran**

Menurut Nafarin (2010:54) mengemukakan bahwa “Anggaran yang telah disahkan wajib di taati oleh setiap pejabat dalam perusahaan, antara dengan cara setiap kegiatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan diteliti lebih terdahulu oleh pejabat yang bersangkutan, melakukan penghematan tanpa mengganggu kelancaran dan mutu-mutu produk setiap periode membuat laporan realisasi dari anggaran”.

### **2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Mulyadi (2010:95) mengemukakan bahwa “anggaran merupakan perencanaan jangka pendek yang berisi rencana implemantasi program yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran tertentu” partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap *respect* bawahan terhadap pekerjaan dalam perusahaan.

### **2.3 Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2008:249) mengemukakan bahwa “komitmen organisasi paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”.

### **2.4 Motivasi Kerja**

Menurut Kadarisma (2012: 278), Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dengan bekerja dengan giat baik sesuai dengan tugas dan kewajiban telah di berikan kepadanya.

### **2.5 Kinerja Manajerial**

Manurut (Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Aji 2008: 15) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan manajerial dalam menggunakan pengetahuan,

perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut.

### **3. Metode Penelitian**

Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Lokasi penelitian pada Bank NTT Cabang Ende Jl. Moh. Hatta 60, Ende, Provinsi Nusa Tenggara Timur Kabupaten Ende. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data dengan melakukan uji kualitas data, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis. Variabel dalam penelitian ini :

1. Partisipasi anggaran (X1)

Kotribusi para manajer di Bank NTT. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Sinaga (2009:98), yang terdiri dari sepuluh pertanyaan dengan 5 skala ordinal.

2. Komitmen organisasi (X2)

Menurut Refikha (2009:25) mengemukakan bahwa “ dorongan dari dalam diri individu untuk membuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di bandingkan kepentingan sendiri”. Komitmen organisasi di kembangkan oleh Sinaga (2009:100) yang terdiri dari 10 pertanyaan dengan 5 skala ordinal.

3. Motivasi kerja (X3)

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu. Pengukuran variabel motivasi menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari Ferawati (2011:86) yang terdiri dari sepuluh pertanyaan dengan 5 skala ordinal.

4. Kinerja manajerial (Y)

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh kemampuan individu tersebut dalam melaksanakan fungsi- fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, evaluasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan representasi, dan kinerja keseluruhan”. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisisioner yang bersumber dari Sinaga (2009:102), yang terdiri dari sepuluh pertanyaan dengan 5 skala ordinal.

#### **4. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah. Pimpinan Cabang, Wakil Pimpinan Cabang, Kepla Kas, Kepala Unit, Wakil Kepala Unit, dan Pimpinan Seksi yang ada di Bank NTT Cabang Ende berdasarkan jenis departemen atau jabatannya yang berjumlah 30 orang dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 30 Manajer, yang terdiri dari Pimpinan Cabang, Wakil Pimpinan Cabang, Kepla Kas, Kepala Unit, Wakil Kepala Unit, dan Pimpinan Seksi yang ada di Bank NTT Cabang Ende. Data responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sebagai berikut, berdasarkan usia, jenis kelamin dan Jabatan. Setelah itu dibagikan kepada responden sebanyak 30 eksemplar.

##### **4.1 Uji Instrumen**

###### **a. Uji Variabel**

Dari hasil analisa dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

###### **b. Uji Reliabilitas**

Dari hasil analisa dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner ini dinyatakan reliabel karena memiliki *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 60%

##### **4.2 Uji Asumsi Klasik**

###### **a. Uji Normalitas**

Berdasarkan gambar grafik normality probabiltiy plot, menunjukkan bahwa sebaran titik-titik tersebut mendekati atau rapat pada garis lurus (diagonal) maka dapat dikatakan data residualnya terdistribusi normal.

###### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Dari hasil analisa dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa nilai Fhitung variabel bebas lebih kecil dari Ftabel, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan terikat adalah linier.

###### **c. Uji Multikolinearitas**

Tolerance dan VIF dari variabel partisipasi penyusunan anggaran = 0,772 dan 1,296, variabel komitmen organisasi = 0,704 dan 1,420 dan variabel motivasi = 0,678 dan 1,474. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya multikolinieritas karena nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10.

### 4.3 Uji Hipotesis

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.1

Analisis regresi linier berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi	T Hitung	Signifikan
(Constant)	6,961	3,086	0,005
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	0,193	4,201	0,000
KOMITMEN ORGANISASI	0,215	6,428	0,000
MOTIVASI KERJA	0,360	9,607	0,000

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = 6,961 + 0,193x_1 + 0,215x_2 + 0,360x_3$$

#### b. Uji t

Hipotesis pertama partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,193,  $t_{hitung} = 4,201 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kedua Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,215,  $t_{hitung} = 6,428 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis ke tiga Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,360,  $t_{hitung} = 9,607 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### c. Uji F

Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 91,434 dengan signifikan 0,000.  $Df = n - k - 1 = 30 - 3 - 1 = 26$  maka  $F_{tabel}$ nya sebesar 2,97 menunjukkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $91,434 > 2,97$ ) hal ini berarti variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

d. Koefisien Determinasi

Nilai *Adjusted R Square* di atas sebesar 0,903 menunjukkan bahwa proporsi variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi adalah sebesar 0,903 (90,3%) yang artinya variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi mampu menjelaskan terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 90,3%, sedangkan sisanya 9,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan mengacu pada perumusan serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,193,  $t_{hitung} = 4,201 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,215,  $t_{hitung} = 6,428 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,360,  $t_{hitung} = 9,607 > t_{tabel} = 2,055$  dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 91,434 dengan signifikan 0,000.  $Df = n - k - 1 = 30 - 3 - 1 = 26$  maka  $F_{tabel}$ nya sebesar 2,97 menunjukkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $91,434 > 2,97$ ) hal ini berarti variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas maka saran sebagai berikut:

1. Bagi Bank NTT Cabang Ende

Mengacu pada hasil penelitian ini, diketahui bahwa Partisipasi penyusunan anggaran, komitemen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka untuk meningkatkan kinerja manajerial Bank NTT Cabang Ende harus tetap menggunakan sistem pengambilan keputusan *bottom up* yang melibatkan partisipasi manejer tingkat bawahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, yang ingin mendalami bidang akuntansi yang mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial harap untuk melakukan penelitian pada Bank lain yang berbeda serta menggunakan variabel lain.

## Daftar Pustaka

- Riza. 2008. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Teknik Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Arisandi, Theo, 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Bastian, Indra 2010. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar.*: Selemba Empat. Jakarta
- Hansen, DR. dan Mowen, M .2013. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Erlangga Bandung:.
- Hasibuan ,M (2014). *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas : PT Bumi Aksara Jakarta*
- Harahap, Sofyan, Syafri. 2015. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*. Edisi kesatu. Cetakan Kedua. PT. Raja Gravindo Persada. Jakarta:
- Kurniati, Anna. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



- Kadarisma, M 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia:PT Raja Grafindo Persada. . Jakarta*
- Luthans, Fred, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, ANDI, Yogyakarta
- Mardiasmo. 2014 *Akuntansi Sektor Publik.*: Andi Yogyakarta.
- Mulyadi, 2010. *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M, 2011. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja,Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M., 2010. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Nuriski, Amalia. 2010. *Analisis Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Credit Union Mandiri Jawa Timur)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Oktavia, D.R 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. POS Indonesia Medan*, Skripsi Akuntansi Universitas Sumatra Utara.
- Putra, Wempi Ridatama Maya. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris pada PT. Kalbe Farma OTB (Cabang Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Refikha, Essy, 2009. “*Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kota Binjai*”, Skripsi Akuntansi Universitas Sumatera Utara
- Robbins, S.P dan judge T.A 2015. *Perilaku Organisasi. : Salemba Empat. Jakarta*
- Sinaga, Ekha Yunora, 2009. “*Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara II Sei Sikambing*”, Jurnal Akuntansi Medan
- Sidiq, Amir. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada PT. Orindo Alam Ayu Indonesia, Jakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, CV. Alfabeta, Bandung.
- . 017 ). *Metode penelitian kuantitatif ,Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumpomo (2009). *Akuntansi PFE*. Yogyakarta

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BANK NTT VABANG  
ENDE - Baharia Tajudin, Sabulon Sayang, Aprilana Marselina**

Situmeang, Mutiara Sri Rezeki. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran,  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Sumut Kisaran.*